

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě
Employee Satisfaction with Education in a Trading Company

Student: Kateřina Navrátilová
Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Kirovová Iva, Ph.D.

Ostrava 2012

Místopřísežné prohlášení

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 11.5.2012

.....

Kateřina Navrátilová

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Kirovové Ivě, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly při zpracování bakalářské práce přínosem.

Dále děkuji majitelům firmy PROGRES GROUP a.s., kteří mi věnovali svůj čas a ochotně mi poskytli potřebné informace.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Navrátilová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě**
Employee Satisfaction with Education in a Trading Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a spokojenosti
 3. Analýza spokojenosti se vzděláváním v obchodní firmě
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Teoretická východiska vzdělávání a spokojenosti.....	4
2.1 Vzdělávání zaměstnanců	4
2.2 Systém vzdělávání.....	5
2.2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	5
2.2.2 Plánování vzdělávání	6
2.2.3 Realizace vzdělávání	7
2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	9
2.3 Oblasti vzdělávání.....	11
2.4 Formy vzdělávání.....	11
2.5 Metody vzdělávání	12
2.6 Přínosy vzdělávání	14
2.7 Pracovní spokojenost	15
2.7.1 Teorie pracovní spokojenosti.....	17
3 Analýza spokojenosti se vzděláváním v obchodní firmě.....	19
3.1 Charakteristika firmy	19
3.2 Struktura zaměstnanců v organizaci	20
3.3 Systém vzdělávání ve firmě	22
3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	22
3.3.2 Plán vzdělávání	23
3.3.3. Realizace vzdělávání	23
3.3.4 Vyhodnocení vzdělávání	24
3.4. Přehled vzdělávacích aktivit ve firmě	25
3.5 Dotazníkové šetření.....	26
4 Návrhy a doporučení.....	39
4 Závěr	42
Seznam použité literatury.....	43
Seznam zkratk	45
Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

V dnešní době se vzdělávání zaměstnanců považuje za velmi důležitou oblast podnikové kultury. Kucharčíková a Vodák (2007) uvádí, že vzdělaní zaměstnanci mají pro podnik velkou hodnotu, protože dokážou účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování podniku. Vzdělávání se tedy stává klíčovou záležitostí.

Pokud podnik postrádá dostatečně vzdělané zaměstnance, nemůže v konkurenčním boji vyhrát. Proto je zapotřebí zaměstnance vzdělávat, motivovat je k vyšším pracovním výkonům, zlepšovat komunikaci, protože na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch celého podniku.

Nestačí však mít v podniku pouze vzdělané zaměstnance, je nutné si udržet jejich loajalitu a proto je nutná neustálá personální práce se zaměstnanci. K této personální práci patří především sledování a vyhodnocování jejich spokojenosti ve firmě. K tomu slouží mimo jiné i spokojenost s možností vzdělávání a jejím uplatnění ve firmě.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě. Téma bylo zvoleno po konzultaci s vedoucí pracovnící obchodní firmy PROGRES GROUP a.s..

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě a na základě dotazníkového vyhodnocení navrhnou možná opatření ke zkvalitnění vzdělávání v obchodní firmě a tím spojenou spokojenost zaměstnanců. Vedlejším cílem bylo najít a upozornit na případné nedostatky v systému vzdělávání ve vybrané obchodní firmě, navrhnout řešení pro jejich nápravu a případně navrhnout vlastní řešení.

Pro vyřešení těchto cílů jsem si stanovila nejprve se seznámit se systémem vzdělávání ve firmě PROGRES GROUP a.s., získat přístup k používaným dokumentům potřebným k vypracování bakalářské práce a stanovení vlastního postupu při získávání potřebných údajů od zaměstnanců.

2 Teoretická východiska vzdělávání a spokojenosti

2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Amstrong (2007) uvádí, že vzdělávání je proces, ve kterém osoba získává nové znalosti, dovednosti, schopnosti a následně je rozvíjí.

Význam vzdělávání pro organizaci a jednotlivce

Lidský potenciál je rozhodujícím faktorem každé organizace a je mu třeba věnovat velkou pozornost. Ve společnosti jsou neustále měněny požadavky na znalosti a dovednosti člověka a jeho schopnosti fungovat jako pracovní síla. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. V podnicích a organizacích hraje významnou roli právě vzdělávání pracovníků (Salzbrunn, 2005).

Vzdělávání a organizace

Z podnikového hlediska je nutné zformulovat požadavky na dovednosti pracovníků, neboť právě pracovníci mají zásluhu na zvyšování úrovně dlouhodobých cílů podniku. Právě podnik musí rozvíjet vzděláváním jejich schopnosti v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ a schopnosti v oblasti „tvrdých dovedností“, a to v zájmu existující úrovně dovedností a ovlivňování konkurenceschopnosti v rychle se měnícím prostředí. Vzdělávání zaměstnanců se tedy stává nutnou podmínkou pro zajištění prosperity organizace (Salzbrunn, 2005)

Hlavními důvody, které podporují vzdělávání zaměstnanců, jsou podle Salzbrunna (2005):

- změny trhu
- změny sortimentu výrobků nebo služeb
- změny techniky a technologiemi
- zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí
- povaha a vývojové tendence trhu práce
- požadavek na snížení nákladů
- zvýšení kvality výrobků nebo služeb

Vzdělávání a jedinec

Osobní rozvoj

„Vzdělávání jedince je prostředkem jeho osobního rozvoje. Rozvoj je více než pouhé načerpání nových znalostí či dovedností, je to kombinace jak znalostí a dovedností, tak jejich aplikace. Úspěšné vzdělávací programy jsou takové, které vytvářejí harmonický soulad mezi oblíbeným stylem učení a samotnou vzdělávací aktivitou.“ (Salzbrunn, 2005, s.81)

Kompetence a povýšení

„Organizace musí nalézt účinný způsob jak identifikovat potřebné kompetence (schopnost vykonávat úkoly požadované pracovním místem). Kompetence lze charakterizovat jako schopnosti dané osoby, které vedou k chování, odpovídající požadavkům pracovního místa v rámci charakteristik dané organizace a přináší tak žádoucí výsledky.“ (Salzbrunn, 2005, str.81)

2.2 Systém vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010) se systematické vzdělávání vyznačuje tím, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování vzdělávání, realizace a vyhodnocování vzdělávání.

Systém vzdělávání vychází ze zásad vzdělávací politiky, politiky firmy obecně, sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Do systému vzdělávání tedy patří orientace a adaptace pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj.

2.2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

„Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85)

Dvořáková uvádí, že pokud je analýza vzdělávacích potřeb provedena správně stává se nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu. Zaměstnanci mohou vycházet ze čtyř základních údajů:

- údaje, které se týkají celé organizace (cíle a strategie organizace, organizační struktura, struktura zaměstnanců atd.);
- údaje, které se týkají pracovních míst (popis pracovního místa, specifikace práce atd.);
- údaje, které se týkají zaměstnanců (hodnocení, vzdělání, kvalifikace, výsledky atd.)
- údaje, které se týkají vnějšího prostředí organizace (dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců, působení jiných organizací na trhu atd.)

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí, že informace o vzdělávacích potřebách můžou být získány na základě různých metod:

- strukturovaný rozhovor – založen na předem připravených otázkách řešících problém.;
- pozorování – záměrné sledování zaměstnance nebo skupiny osob;
- dotazník – předem připravené otázky, které jsou zaměřeny na různé typy otázek;
- participace – časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance;
- popis práce vytvořený zaměstnancem – analýza realizovaná samotným zaměstnancem, který popisuje důležitost jednotlivých úkolů;
- skupinová diskuse – pracovní schůzka, na které jsou shromažďovány informace o dané práci a získávají se zde názory na to, jak by se měla ta daná práce realizovat;

2.2.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) se proces tvorby plánu vzdělávání skládá ze tří fází:

Přípravná fáze, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

Realizační fáze, ta představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, vlastní realizaci a stanovení pořadí témat. Jde o způsob, jakým bude vzdělávání probíhat.

Fáze zdokonalování je ta část procesu plánu, ve které se jedná o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány různé možnosti na zlepšení procesu vzdělávání za pomoci vhodných technik.

„Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97)

2.2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze je možné začít s realizací vzdělávacích aktivit. Fáze realizace je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) složena z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle rozdělujeme do dvou kategorií, na cíle programové, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupy procesu stanovení potřeb vzdělávání, a cíle kurzu, které obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle. Aby naplnění cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnanci i podniku, je vhodné, aby účastníci měli možnost se seznámit se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Program

Program konkrétní vzdělávací akce obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Pokud chceme, aby bylo zajištěno plynulé a bezproblémové naplnění programu, musíme zajistit, aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu. Aby se mohli účastníci v úvodu lekce vyjádřit, co od kurzu očekávají a aby lektori

vytvořili dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co bylo probíráno a na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Motivace

Motivace ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, kterou účastníci přikládají učebním aktivitám, budoucí kariéře, náročnosti úkolů v rámci vzdělávacích aktivit a okolnosti vycházející z potřeb vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Jak dále uvádí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 102): „Mezi základní motivy vedoucí management podniků k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:

- vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku;
- vzdělávání je významný pro zvyšování konkurenční schopnosti podniku;
- vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků na nižších stupních řízení;
- podporuje růst motivace pracovníků podniku.“

Jako formy motivace Vodák a Kucharčíková (2007) uvádí například:

- osobní příklad manažera;
- důvěra manažera, která zvyšuje iniciativu zaměstnanců;
- spoluúčast zaměstnanců na rozhodování;
- finanční ohodnocení;
- získání tvořivé, produktivní a kvalitní práce.

Účastníci

„Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskusi a další dávají přednost získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.106)

Lektoři

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora různé nároky. Lektoři jsou převážně vybíráni na základě svých

technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických znalostí. Vědomosti a technické znalosti lektorů bývají často na dostatečné úrovni. Až na posledním místě se dostává požadavek, aby věděli, jak přistupovat k výuce skupiny (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Svatoš a Lebeda (2005) uvádí: „Každý lektor by měl ke svým klientům přistupovat s respektem a s úctou. Měl by je chápat jako odborníky v jejich oboru, jímž přichází nabídnout své zkušenosti a pomoci jim odhalovat nové poznatky.“ Dále uvádí, že účastníky motivuje především úspěch, tedy splnění úkolu, podporuje to sebevědomí a sebeúctu. Lektor by tedy měl zvolit vhodnou náročnost úkolu a to tak, aby byl úkol dosažitelný, ale s vypětím všech sil účastníka.

2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je poslední součástí vzdělávacího procesu. Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974, in Armstrong 1999) jako: „Jakýkoliv pokus získat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“

Nevýhody a výhody vyhodnocování

Při rozhodování, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nevýhody vyhodnocování:

- je náročné na získávání potřebných informací;
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, spoluúčast lektorů a účastníků;
- některé přínosy vzdělávání je obtížné kvalifikovat.

Výhody vyhodnocování:

- umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje, zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery;
- přispívá k efektivitě podnikání;
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku;
- zaměřuje se na požadované cíle vzdělávání a na dosažení těchto cílů;
- účastníci mají zodpovědnost za dosažené výsledky;
- ukazuje jak dosáhnout téhož výsledku jiným způsobem;
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností;

- zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává na úrovni emotivních reakcí. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Realizace vyhodnocování

Realizace vyhodnocování vzdělávacích programů spočívá ve dvou pravidlech. Za prvé je třeba, aby byly kursy soustavně monitorovány, a aby bylo zabezpečeno, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Za druhé, každé vzdělávání by mělo být po ukončení vyhodnocováno, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky (Armstrong, 1999).

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007): „Vyhodnocování je realizováno tehdy, kdy je nám jasné, proč se budou vzdělávací projekty vyhodnocovat. Je tedy třeba zaměřit se na časový rámeček. Nejvhodnější přístup k vyhodnocování je ten, který s vyhodnocováním počítá už od počátku vzdělávacího procesu.“

Vyhodnocovací proces zabírá podniku čas i peníze. Je třeba se zamyslet a rozhodnout se, jestli vůbec stojí za to. Proto je vhodné si začátku celého vzdělávacího procesu položit následující otázky (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Kolik budou vzdělávací aktivity stát?
- Kolik lidí by se mělo těchto vzdělávacích aktivit zúčastnit?
- Jak moc je pro firmu rozhodující dosáhnout vzdělávacích cílů?
- Přinesou vzdělávací aktivity firmě něco nového?

Kritéria vyhodnocování

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že vyhodnocování ve vzdělávacím procesu je ovlivňováno především zvolenými kritérii vyhodnocování. Aby bylo dosaženo větší přesnosti procesu bylo by vhodné zvolit větší počet kritérií. „Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Vnitřní kritéria** souvisejí s obsahem programu. Může to být například reakce účastníků, tj. Jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium však nemusí být nejvhodnější. Nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování.
2. **Vnější kritéria** se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří zde hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech. Vnější kritéria přinášejí dva druhy problémů. Obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných

jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny ve výkonu podniku byly způsobeny právě vzděláváním.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135)

2.3 Oblasti vzdělávání

Podle Hroníka (2007) můžeme vzdělávání charakterizovat podle vlastního obsahu. Bývá rozdělováno na tvrdé a měkké kompetence. Může být také uskutečňována v různých formách, například e-learning, kurzy, prezenční výuka apod.

1. **Funkční vzdělávání** (projektant, obchodník, analytik a podobně) – zabezpečuje, aby mohl pracovník správně vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
2. **Doplňkové funkční vzdělávání** (rozšiřující funkční vzdělávání, např. u projektantů – výcvik v obchodních dovednostech)
3. **Manažerské vzdělávání** – vzdělávání pro manažery, kteří na těchto školení nacvičují především skupinové, týmové řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí.
4. **Jazykové vzdělávání** (výuka cizích jazyků)
5. **IT školení** – školení zaměřena na informační technologie, např. počítače.
6. **Účelové vzdělávání** – vzdělávání zaměřené především na rozvoj měkkých dovedností.
7. **Školení ze zákona** – školení jsou zaměřeny na všechny zaměstnance, jsou povinné.

2.4 Formy vzdělávání

Dvořáková (2007) uvádí: „Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k předávání a získání nových informací a procvičování dovedností. Snadnou kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený – neřízený a pracovní – nepracovní dospějeme k následujícím šesti možným formám vzdělávání:

1. **Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti.** Pod dohledem zpravidla interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka se zaměstnanci učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů.
2. **Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti.** Zaměstnanci podstupují proces učení mimo své pracoviště, např. ve školních místnostech, výukových dílnách či jiných prostorách určených ke vzdělávání. Vzdělavatelé bývají jak interní, tak externí.
3. **Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele.** Do této kategorie patří vzdělávání v rámci národního školského systému z hlediska zaměstnavatele především na úrovni středních a vysokých škol a vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest.

4. **Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti.** Člověk se potřebuje během práce učit permanentně, aby byl schopen zvládat požadavky svého okolí na pracovišti. Pracovní způsobilost a jednání si přirozenou cestou formuje pouhým pozorováním práce jiných, vyhledáváním informací potřebných pro plnění pracovních úkolů či samozřejmým vstupováním do pracovních vztahů.
5. **Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti.** Zde vstupují do hry širší mezilidské vztahy a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky. Zaměstnanec přijímá informace i v rámci jiných procesů než při vzdělávacích aktivitách nebo při práci. Zařazujeme sem především aktivity patřící k neformální komunikaci.
6. **Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele.** Vzdělávání je v dnešní době celoživotní výzvou a člověk, který se chce uplatnit na trhu práce, přebírá za svůj osobní rozvoj značný díl odpovědnosti.“

2.5 Metody vzdělávání

Dvořáková (2007) tvrdí, že existuje mnoho metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Metody kladou především důraz na pracovní jednání, na získání a používání odborných znalostí. Metody jsou ovlivňovány hlavně těmito faktory:

- Velikost firmy
- Rozpočet
- Lokalita

Také uvádí tři kategorie vzdělávání:

1. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
2. Vzdělávání mimo pracoviště.
3. Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Tyto metody jsou úzce spjaty s pracovištěm školeného zaměstnance. Mezi ně například patří níže uvedené.

- **Instruktaž při výkonu práce** – je to nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Zaměstnanec pozoruje a napodobuje zkušenějšího zaměstnance a postupně se učí pracovním. Výhodou je, že tato metoda je rychlá (Dvořáková, 2007).

- **Asistování.** Nový zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů. Školený zaměstnanec se postupně učí pracovním postupům a pracovnímu jednání až do té doby, než si tuto práci osvojí (Dvořáková, 2007).
- **Pověření úkolem** je obdobou asistování. Školený pracovník je pověřen úkolem. Jeho práce je kontrolována a hodnocena (Koubek, 2011).
- **Rotace práce,** též tzv. střídání pracovních úkolů. Školený zaměstnanec je pověřen úkolem, ale vždy na jiných místech firmy (Koubek, 2011).
- **Coaching, mentoring a counselling** jsou to metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Je to proces, ve kterém si zaměstnanec osvojuje schopnosti a znalosti pod dohledem kouče, které potřebuje pro svůj odborný rozvoj. V případě dalších metod si zaměstnanec mentora sám vybere (Dvořáková, 2007).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti, ale může probíhat také mimo prostory firmy. Tyto vzdělávací procesy zajišťují externí firmami nebo vzdělávací agentury. Toto vzdělávání je důležité pro rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků.

- a) **Přednáška** je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Její výhodou je převážně rychlost předání informací, nevýhodou pak to, že jde převážně o jednosměrný tok informací (Dvořáková, 2007)
- b) **Demonstrování,** k tomuto vzdělávání je potřeba obstarat vhodné prostory, ve kterých budou názorně předváděny pracovní postupy na pracovních zařízeních, např. pracovní dílny (Dvořáková, 2007).
- c) **Případová studie** se snaží o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení. Tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- d) **Workshop** je podobný případové studii. Je to řešení problému ve skupině, tvořenou odborníky nebo pracovníky organizace (Kociánová, 2010)
- e) **Brainstorming** je skupinová technika. Je postavená na předpokladu, že skupina dokáže vymyslet více nápadů, než by vymyslel jednotlivec (Bělohávek, 2008).

- f) **Hraní rolí**, též tzv. manažerské hry, je metoda, která je zaměřena na procvičování praktických schopností člověka. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli. Scénář ale nebývá uzavřen. Mívá otevřený konec, aby účastníci hry mohli vymýšlet svůj vlastní konec a nacházet tak možná řešení (Dvořáková, 2007)
- g) **Simulace** je metoda, která kombinuje případovou studii a hraní rolí. Účastníci využívají své získané znalosti a dovednosti z absolvovaných vzdělávacích procesů probíhajících mimo pracoviště (Armstrong, 2007).
- h) **Outdoor training** je metoda vzdělávání organizovaná většinou v přírodě. Využívá her a pohybových aktivit, při kterých se učí poznávat povahu manažerské práce (Dvořáková, 2007).

Kombinované metody vzdělávání

Tyto metody lze uplatnit jak na pracovišti školeného zaměstnance, tak i mimo něj.

- a) **Učení se akcí** je metoda, díky které můžeme rozvíjet své schopnosti učení se přímo z každodenních problémů, které je třeba analyzovat (Armstrong, 2007).
- b) **Pracovní poradny**. Je to metoda, kde jsou prezentovány různé názory k problémům týkající se celé organizace nebo jiných oblastí. Dochází zde k výměně zkušeností. Metoda je vhodná především pro nové zaměstnance, aby se rychleji zapojily do probíhajících pracovních procesů (Dvořáková, 2007).
- c) **Poradenství** je metoda vhodná především pro vedoucí zaměstnance (Dvořáková, 2007).
- d) **Studium doporučené literatury**. Poskytujeme literaturu, knihy, učebnice a podnikové materiály, podle kterých se školený sám doplňuje své znalosti (Kociánová, 2010).
- e) **E-Learning** je moderní forma vzdělávání, při které je lektor nahrazen počítačem. (Dvořáková, 2007)

Výše uvedené metody vzdělávání je vhodné mezi sebou kombinovat za účelem dosažení maximální efektivity vzdělávacího procesu.

2.6 Přínosy vzdělávání

Manažeři často sledují náklady na účastníka nebo celkové náklady na vzdělávací programy a snaží se o snížení těchto nákladů s cílem snížit celkové podnikové náklady. Někdy může být ale výhodnější omezit jen ty vzdělávací programy, které nejsou efektivní. Vodák a

Kucharčíková (2011, s.166) uvádí, že: „Efektivita by se neměla posuzovat jen na základě vyčíslených nákladů.“ Tvrdí, že podobné rozhodnutí může být v konečném důsledku dražší než snížení nákladů na daný program. „Při posuzování efektivit je tedy vhodnější zvolit opačný přístup a začít sledováním přínosů (užitku) vzdělávání,“ tvrdí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 166). Tyto užitky zahrnují:

- **Lepší využití potencialů zaměstnanců** – vzdělávání všem zaměstnancům pomáhá stát se schopnějšími plnit požadavky, které se týkají zvyšováním výkonu (Vodák, Kucharčíková, 2011)..
- **Lepší využití zařízení a systému** – pokud organizace budou investovat prostředky do technologického zařízení a nevyškolí pracovníky, kteří budou na těchto zařízeních pracovat, tak organizace nebude efektivně využívat své prostředky. Pracovníci totiž bez správného vzdělávacího programu neví, jak mají na nových zařízeních pracovat (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Zvýšení výkonu** – pokud zaměstnanci budou správně školení, může to přinést podstatné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Snížení fluktuace** – pracovníci obvykle využívají možnost vzdělávat se a rozvíjet se. Vzdělávání zlepšuje image podniku, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a zvyšuje pravděpodobnost, že zůstanou ve firmě (Vodák, Kucharčíková, 2011)
- **Zvýšení spokojenosti zákazníku** – zákazníci většinou poznají, ve kterém podniku jsou vzdělaní zaměstnanci. Zákazníci pak chodí tam, kde dokážou lépe splnit jeho požadavky (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.7 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Bedrnová a Nový tvrdí: „Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je na jedné straně uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Může jít také o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – mně to stačí, není třeba se více namáhat.“

V prvním případě je spokojenost chápána jako popis stavu a ve druhém případě ji lze chápat jako nějakou hnací sílu. Ve třetím případě se může stát překážkou nebo dokonce brzdou žádoucího pracovního výkonu (Bedrnová, Nový, 2007).

Daniela Pauknerová (2006) uvádí, že můžeme pracovní spokojenost chápat ze dvou hledisek. Za prvé ji můžeme uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Za druhé ji můžeme chápat jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. „Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radosti z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou,“ jak tvrdí Pauknerová (2006, s. 181).

„Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně,“ uvádí dále Pauknerová (2006, s. 181). Podle Pauknerové to záleží jak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, tak i na osobnosti každého zaměstnance.

Pracovní spokojenost je úzce spjata s motivací. Podle Bedrnové a Nového (2007) ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky stimulují motivaci k práci. Lepší ale je, když člověka uspokojuje a naplňuje samotný obsah jeho práce. Platí tedy, že čím je větší uspokojení, tím větší je motivace k práci.

Kollárik (1986) zase upozorňuje na dvě různá pojetí pracovní spokojenosti. Jde o spokojenost v práci a spokojenost s prací.

- Spokojenost v práci, která má obsahově širší význam, zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, tato pracovní spokojenost převažuje,
- spokojenost s prací je již spojena s konkrétní činností, s jejími psychickými a fyzickými nároky atd. (Kollárik, 1986)

Faktory, které ovlivňují spokojenost v práci jsou:

- motivační faktory – úspěch, uznání, druh práce, zodpovědnost, kariérní růst;
- hygienické faktory – dozor, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a stabilita, firemní politika (Farková, 2009).

Do vnějších faktorů, patří finanční ohodnocení, samotný typ práce, pracovní postup daný technologií, způsob vedení kolektivu lidí a pracovní podmínky (Farková, 2009)

2.7.1 Teorie pracovní spokojenosti

Jednofaktorové teorie

Spokojenost a nespokojenost se v jednofaktorové teorii chápe jako něco souvislého, nepřetržitého, s krajními projevy úplné spokojenosti na jedné straně a úplné nespokojenosti na straně druhé.

Jakmile se spokojenost pracovníka snižuje, zvyšuje se současně jeho nespokojenost. To znamená, že přítomnost faktoru práce a pracoviště ovlivňuje míru spokojenosti i nespokojenosti. Kladný a pozitivní znak přispívá ke spokojenosti, záporný znak k nespokojenosti. Podstata jednofaktorové teorie tedy spočívá v tom, že se předpokládá vzájemná závislost mezi průběhem jednoho jevu (pracovních podmínek) a průběhu druhého jevu (spokojenost) (Kollárik, 1986):

- **Maslowova teorie** – vychází ze známé Maslowovy hierarchie potřeb. Zabývá se základními fyziologickými potřebami, potřebou bezpečí a jistoty, potřebou lásky, potřebou uznání a úcty a potřebou seberealizace. Lidské potřeby jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která také vyžaduje uspokojení (Forsyth, 2009).

Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorový model vypracovali Herzberg a kolektiv na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Tato teorie je založena na výzkumu prováděném v roce 1959 mezi skupinou účetních a techniků. Bylo zjištěno, že dobré období se nejčastěji týkaly obsahu práce, hlavně úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti atd. Na druhé straně ta špatná období se týkaly hlavně okolností a souvislostí práce např. kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky (Armstrong, 2007).

Tyto skupiny tvoří dva faktory v modelu. Jednu skupinu tvoří satisfaktory, protože motivují jedince k vyššímu výkonu. Druhou skupinu tvoří dissatisfaktory, které charakterizují prostředí a slouží převážně k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci (Armstrong, 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie rozděluje pracovní spokojenost na (Pauknerová, 2006):

- **Faktory vnější** – hygienické (dissatisfaktory), tj. spokojenost s vnějšími podmínkami práce. Pracovní nespokojenost ↔ pracovní ne-nespokojenost

Pokud vnější faktory poukazují na nepříznivý charakter, vyvolávají pracovní nespokojenost, ale pokud poukazují na příznivý charakter, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost.

- **Faktory vnitřní** – motivátory (datisfaktory), tj. vnitřní uspokojení z práce.

Pracovní ne-nespokojenost \leftrightarrow pracovní spokojenost + motivace

Pokud jsou pracovní podmínky v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, a na pracovní motivaci pozitivně nepůsobí. Pokud ale mají podobu příznivou, vytvářejí pracovní spokojenost a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

Hlavní význam vidí Pauknerová (2006) u dvoufaktorové teorie především ve zjištění, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti se stává nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená hned motivovat pracovníka.

3 Analýza spokojenosti se vzděláváním v obchodní firmě

V této části bakalářské práce jsou použity informace a data, které byly čerpány z poskytnutých interních materiálů a z rozhovorů s vedením firmy PROGRES GROUP a.s.

3.1 Charakteristika firmy

Zástupci firmy, ve které jsem prováděla svůj výzkum, si nepřáli zveřejnit její jméno, proto ji pro účely práce budu nazývat firma XYZ a.s.

Firma XYZ a.s. je mateřská společnost, která byla založena roku 2001 v Ostravě se základním kapitálem 2.000.000,- Kč. Byla založena jako majetková společnost, jejímž hlavním předmětem podnikání je správa majetku nemovitostí a provádění režijních činností, zvláště v oblasti administrativní správy a služeb a finančně ekonomických činností. Jedna se zejména o činnosti spojené s vedením účetnictví, ekonomickým poradenstvím a prováděním logistiky pro své dceřiné firmy.

Od roku 2003 se firma neustále rozrůstá. Nyní je složena ze 14 firem. Patří tady například firma, zabývající se dodávkami surovin pro ocelárny a slévárny v tuzemsku a v Evropě (výčet surovin: surová železa, feroslitiny, očkavadla, šrot, koks, barevné kovy a hutní produkce), také výrobní firma, vyrábějící a prodávající odlitky z šedé a tvárné litiny. Jedna z dalších firem se zabývá realitním obchodem a facility managementem, provádí kompletní spektrum realitních činností, a to od zprostředkování prodeje a pronájmu nemovitostí, až po jejich správu a údržbu.

Ve firmě (včetně dceřiných) je nyní zaměstnáno přes 500 zaměstnanců. Všichni tito zaměstnanci jsou pravidelně školeni v rozsahu jejich pracovní posloupnosti ve firmě.

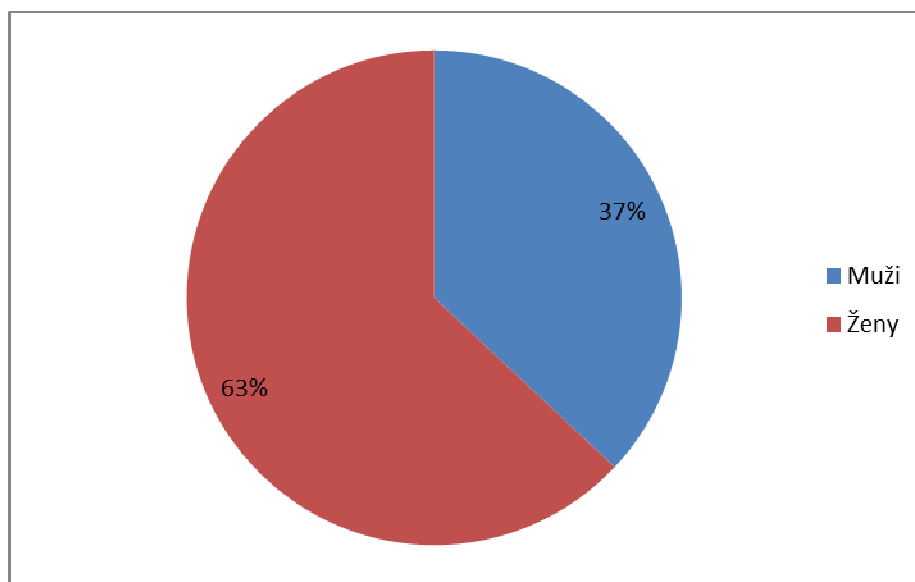
Já jsem se v této bakalářské práci zaměřila na dvě firmy z této skupiny, ve které provádím svůj výzkum. Jedná se o mateřskou firmu a firmu zabývající se obchodem, nákupem a prodejem surovin pro ocelárny a slévárny v celé Evropě. Tyto dvě firmy jsem si vybrala proto, že sídlí v jedné budově v centru Ostravy a zároveň v jedné z firem pracuji. Pro účely této práce obě firmy sloučím a nově vzniklou firmu budu nazývat PROGRES GROUP a.s.

3.2 Struktura zaměstnanců v organizaci

Současný počet zaměstnanců, pracujících ve firmě PROGRES GROUP a.s. byl vyčíslen na 54.

- **Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví**

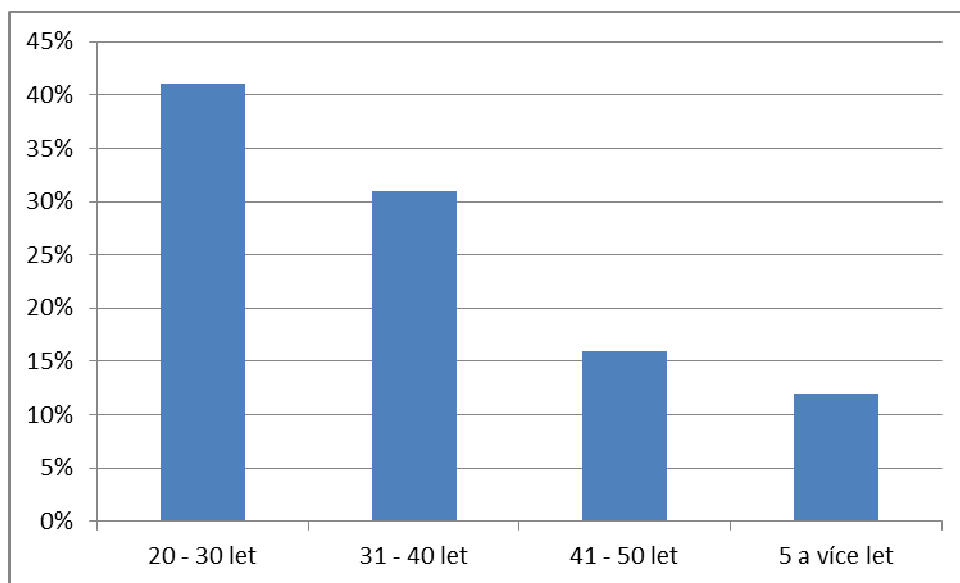
Graf č. 3.1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví



Firma PROGRES GROUP a.s. je tvořena převážně ženami, 63 % (34 žen). Muži tvoří 36 % (20 mužů) z celkového počtu 54 zaměstnanců. Důvodem tak vysokého počtu žen je převážně administrativní činnost firmy a tato pracovní místa jsou obsazována převážně ženami.

- **Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií**

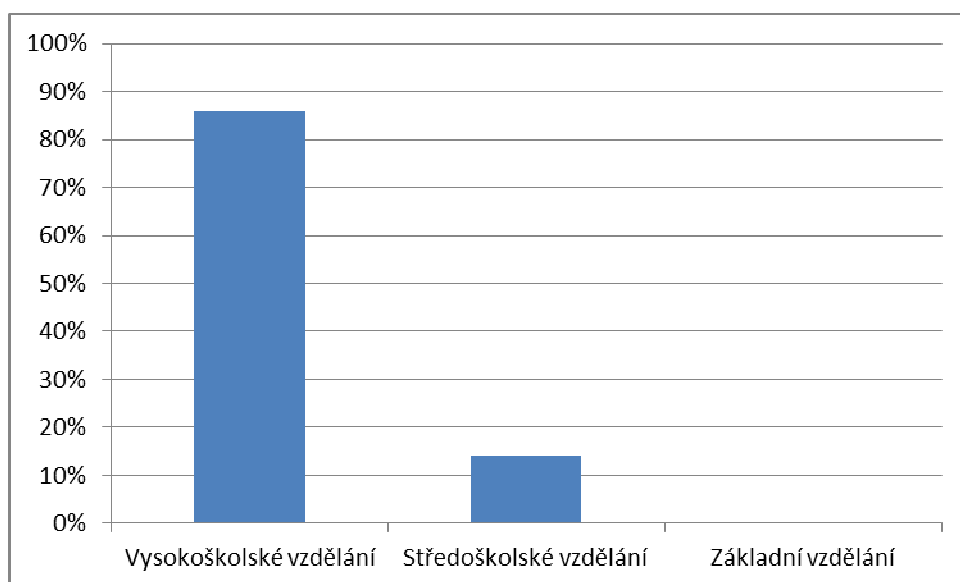
Graf č. 3.2 Rozdělení zaměstnanců podle věkových kategorií



Firma zaměstnává nejvíce lidí ve věku 20 až 30 let a to celých 41 %. Další početnou skupinou jsou lidé ve věku 31 až 40 let a tvoří 31 % všech zaměstnanců. Firma PROGRES GROUP a.s. je tedy tvořena převážně mladými zaměstnanci.

- **Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání**

Graf č. 3.3 Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.



Z grafu č. 3.3 bylo zjištěno, že 86 % zaměstnanců dosahuje vysokoškolského vzdělání (46 osob), pouze 14 % má středoškolské vzdělání (8 osob). Ve firmě PROGRES GROUP a.s. nejsou zaměstnány žádné osoby s nižším vzděláním.

3.3 Systém vzdělávání ve firmě

Vzdělávání ve firmě PROGRES GROUP a.s. je zajišťováno personálním oddělením po domluvě s vedoucími pracovníky středisek firmy, neboť vedoucí pracovníci nejlépe vědí, jaké požadavky mají na svého podřízeného a také vědí, jaké jsou jeho znalosti, schopnosti, dovednosti a tedy jeho celkový pracovní výkon.

Každý nový zaměstnanec je povinen absolvovat v den, ve kterém nastoupil jednodenní vstupní školení. Školení je složeno z BOZP a PO.

BOZP – zákonem povinné školení; opatření, která slouží k tomu, aby bylo předcházeno předcházeno ohrožení či poškození lidského zdraví zaměstnanců při práci; zaměstnanci jsou seznámeni s příslušnými paragrafy zákoníku práce, s problematikou pracovních úrazů, s jejich hlášením, s evidencí, s používáním ochranných pomůcek atd.

PO – je součástí školení BOZP; zaměstnanci jsou seznámováni s příslušnými právními předpisy, s požárním nebezpečím, s umístěním požárních přístrojů na pracovišti, s únikovými východy, se způsoby hlášení požáru, s provedením evakuace atd.

Na závěr školení jsou zaměstnanci prověřeni ze znalostí problematiky BOZP a PO písemnými testy. Jsou povoleny pouze dvě chyby. Pokud toto zaměstnanec nesplní, musí opakovat školení znovu. Všechny testy jsou po absolvování školení uloženy na personálním oddělení. Všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení BOZP a PO jednou ročně.

Zaměstnanci, kteří jsou povinni absolvovat v rámci pracovní smlouvy pracovní cesty, musí absolvovat školení řidičů referentských vozidel. Toto školení je zaměřeno zejména na vedoucí pracovníky, obchodníky, personalisty a IT pracovníky. Zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení řidičů referentských vozidel jednou ročně.

3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Aby firma mohla dosáhnout svých cílů, musí své zaměstnance vzdělávat, protože jen s pomocí kvalifikovaných zaměstnanců svých cílů dosáhne. K identifikaci potřeb vzdělávání je potřeba vycházet z údajů:

- o společnosti (struktura organizace, zaměstnanců, cíle, atd.);

- o pracovních místech;
- o zaměstnancích (vzdělávání, kvalifikace, hodnocení zaměstnanců, atd.);

3.3.2 Plán vzdělávání

Vždy na počátku roku (leden) je zajišťována konzultace vedoucích pracovníků s podřízenými zaměstnanci, na které jsou navrhovány oblasti vzdělávání na daný rok. Návrhy jsou předány personálnímu oddělení, kde je sestaven plán vzdělávání na daný rok. Plán vzdělávání je uveden v příloze č. 1. Případné další návrhy mohou být předkládány i po uzavření vzdělávacího plánu, ale jen vedoucím pracovníkem. Za vypracování plánu vzdělávání a seznámení zaměstnanců s tímto plánem je odpovědný člen personálního oddělení, který byl tímto úkolem pověřen.

Vzdělávací aktivity jsou vybírány personálním nebo vedoucím pracovníkem a to podle sestaveného plánu a jsou organizovány buď vlastními silami firmy, nebo vzdělávacími agenturami a externími osobami.

1. **Vlastní síly firmy** – vzdělávací aktivity jsou zaměstnanci absolvovány jednou až dvakrát ročně. Jedná se zpravidla o školení BOZP a PO a zaměstnanci jsou povinni je absolvovat v řádném nebo náhradním termínu. Termíny domlouvá personální oddělení s lektorem školení. Školení jsou zajišťovány v sídle firmy PROGRES GROUP a.s. a jsou absolvovány na podzim.
2. **Vzdělávací agentury a externí osoby** - vzdělávací aktivity jsou zajišťovány prostřednictvím vzdělávacích agentur nebo externími osobami. Mezi tyto aktivity patří například školení řidičů, školení podle vyhlášky 50/78Sb., IT školení, atd. Tyto vzdělávací aktivity jsou zajišťovány především mimo sídlo firmy PROGRES GROUP a.s. a jsou absolvovány v průběhu celého roku.

Vzdělávací agentury, které jsou nejvíce využívány firmou PROGRES GROUP a.s. jsou DTO CZ s.r.o., ODBORCONSULT-D, KONFUCIUS, ECS Edconsia s.r.o. a externí osoby jsou p. Marek Reinoha a Bohumil Šurgot.

3.3.3. Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání vychází ze sestaveného vzdělávacího plánu. Zaměstnancům personálního oddělení jsou e-mailem nebo poštou posílány nabídky vzdělávacích aktivit od vzdělávacích agentur a externích osob. Pokud zaměstnance personálního oddělení zaujme

nějaká z nabídek a bude se shodovat s oblastmi uvedenými ve vzdělávacím plánu, bude vzdělávací aktivita po konzultaci objednána a vedoucí pracovník rozhodne, podle pracovních výkonů zaměstnanců, který z nich se dané aktivity zúčastní.

Zaměstnanec absolvuje vzdělávací aktivitu v pracovní době, bude mu uznána mzda.

Firmou PROGRES GROUP a.s. jsou nejvíce využívány tyto **metody vzdělávání**:

- Instruktaž při výkonu práce
- Asistování
- Coaching
- Přednáška
- Přednáška s diskuzí
- Případové studie
- Brainstorming
- Pracovní porady

3.3.4 Vyhodnocení vzdělávání

Výsledky vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami jsou zjišťovány a vyhodnocovány zaměstnancem personálního oddělení pomocí dotazníkového šetření. Každému zaměstnanci po absolvování školení je předložen dotazník, který slouží ke zhodnocení obsahu a kvality školení, lektora, kvality diskuse a přínosu pro praxi. Je hodnoceno také celkové zajištění školení. Dotazník je uveden v příloze 2.

Vzdělávání a spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami je také zjišťováno některým ze zaměstnanců personálního oddělení, který si po určité době po absolvování školení pozve účastníky školení k rozhovoru. Cílem rozhovoru je zjistit zpětně reakce účastníku na školení, ale hlavně zjistit jaký je přínos pro praxi. Jestli si zaměstnanci rozšířili své znalosti a schopnosti a jsou schopnější lépe plnit požadavky vedoucích pracovníků, více chápou danou problematiku, lépe komunikují a jestli zaměstnance školení motivovalo k lepším pracovním výkonům apod. Po tomto rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení rozhodnou, zda se bude nadále využívat nabídky služeb daných vzdělávacích agentur a institucí.

3.4. Přehled vzdělávacích aktivit ve firmě

Zaměstnanci firmy PROGRES GROUP a.s. jsou pravidelně školeni. Do systému vzdělávání a školení jsou zahrnovány povinná školení BOZP a PO, školení řidičů, jazykové kurzy a ostatní školení zaměstnanců. V tabulkách je zachycen počet absolvovaných školení za rok 2010 a 2011.

Tab. č. 3.1 Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2010

Školení	Počet účastníků
Školení BOZP a PO	52
Školení řidičů	45
Jazykové kurzy	42
Ostatní školení	66
Celkem	205

Celkové náklady na vzdělávací aktivity za rok 2010 byly vyčísleny na 197 970 Kč.

Tab. č. 3.2 Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2011

Školení	Počet účastníků
Školení BOZP a PO	54
Školení řidičů	46
Jazykové kurzy	43
Ostatní školení	78
Celkem	221

Celkové náklady na vzdělávací aktivity za rok 2011 byly vyčísleny na 219 220 Kč.

Mezi ostatní školení, která byla absolvována zaměstnanci firmy PROGRES GROUP a.s. patří například školení o cestovních náhradách, o změnách zákoníku práce, o nemocenském pojištění, o novelách zákona, o daňovém řádu, o pracovním právu, o změnách DPH a incoterms, o přepravě nebezpečných věcí ADR a RID, o exekucích atd.

V roce 2012 je očekáván další nárůst absolvovaných školení, neboť se firma PROGRES GROUP a.s. bude rozrůstat o další pracovní pozice.

3.5 Dotazníkové šetření

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě byla zvolena technika dotazníkového průzkumu, a to metodou písemného dotazování. Dotazník se nachází v příloze č. 3. V dotazníku je nejprve uvedena žádost tazatele o vyplnění dotazníku a následně obsahuje celkem 18 otázek, které jsou zaměřeny na zaměstnance firmy PROGRES GROUP a.s. Otázky jsou navrženy tak, aby korespondovaly s cíli bakalářské práce. Dotazník byl složen z šestnácti uzavřených otázek, u kterých bylo možné označit pouze jednu odpověď, a ze dvou otevřených otázek. Mezi tyto otázky nebyly zařazeny otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání, protože tyto údaje byly poskytnuty firmou PROGRES GROUP a.s. a jsou zařazeny do podkapitoly 3.2 Struktura zaměstnanců organizace.

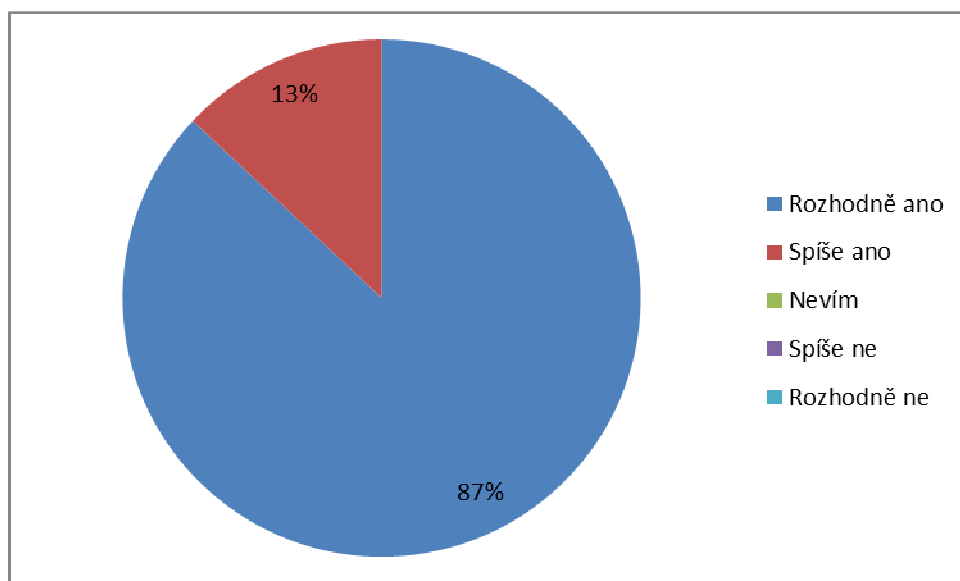
Před provedením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž na třech zaměstnancích firmy PROGRES GROUP a.s. Díky tomu došlo k optimalizaci výběru a sledu otázek. Následně byly dotazníky osobně rozdány všem zaměstnancům firmy PROGRES GROUP a.s. s požadavkem, zda jej mohou odpovědně vyplnit. Vyplnění dotazníků trvalo dva dny.

Dotazník byl vyplněn 50-ti zaměstnanci, což znamená 93 % návratnosti.

Vyhodnocování dotazníkového šetření bylo provedeno v programu Microsoft Office Excel.

1. Máte možnost vzdělávat se ve firmě, ve které pracujete?

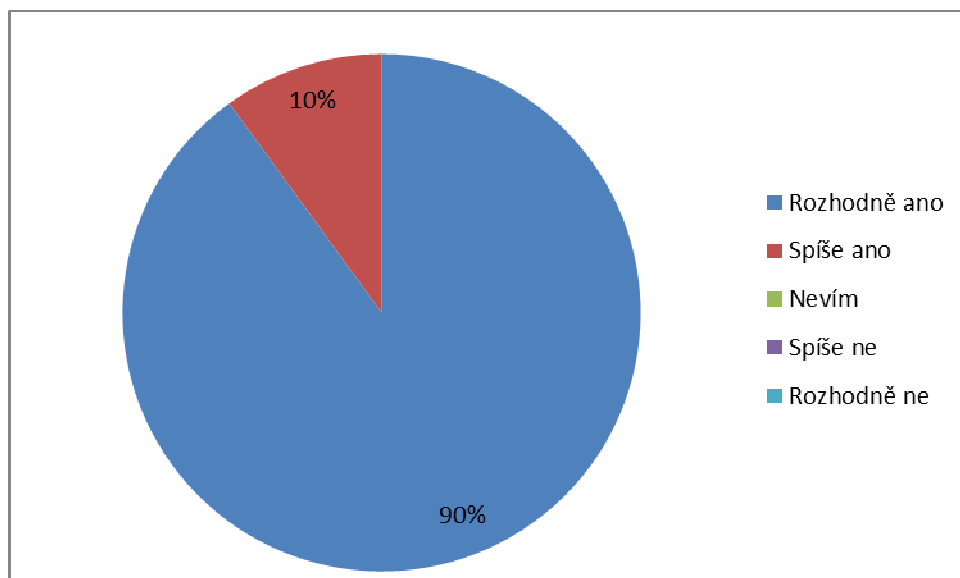
Graf č.3.4 Máte možnost vzdělávat se ve firmě, ve které pracujete?



87 % zaměstnanců odpovědělo, že mají rozhodně možnost vzdělávat se ve firmě, kde pracují (44 osob). A 13 % zaměstnanců si myslí, že spíše mají tu možnost vzdělávat se (6 osob). Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci mají rozhodně možnost vzdělávat se ve firmě, ve které pracují.

2. Využíváte tuto možnost vzdělávat se?

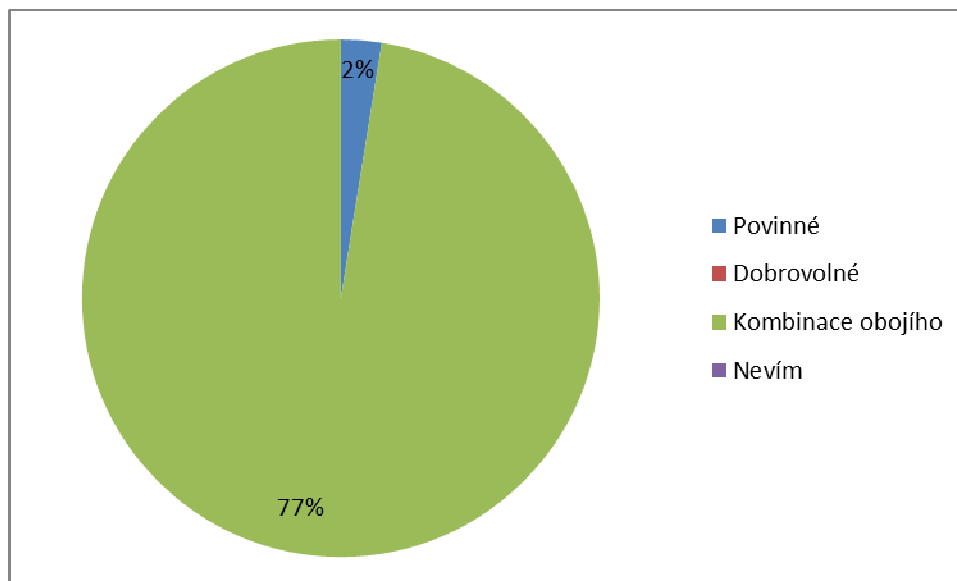
Graf č. 3.5 Využíváte možnost vzdělávat se?



45 zaměstnanců obchodní firmy se rozhodně snaží využívat tuto možnost vzdělávat se (90 %). Ostatní volili volbu spíše ano (10 %). Firma PROGRES GROUP může být spokojena, protože její zaměstnanci využívají možnost vzdělávat se a vzdělaní zaměstnanci přispívají ke konkurenceschopnosti společnosti.

3. Je vzdělávání povinné nebo dobrovolné?

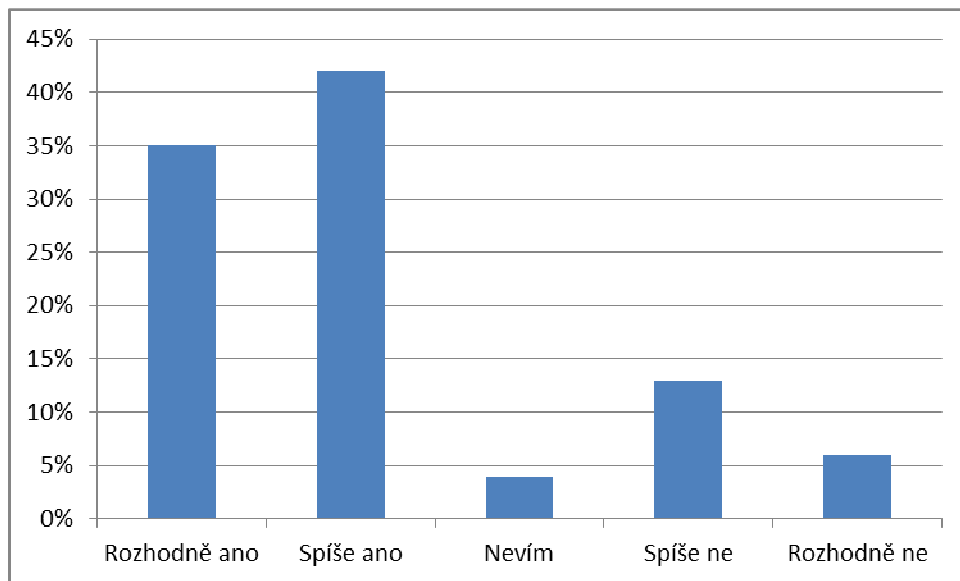
Graf č. 3.6 Je vzdělávání povinné nebo dobrovolné?



77 % zaměstnanců obchodní firmy zaškrtnulo, že jejich vzdělávání je povinné i dobrovolné (39 lidí). A pro 23 % zaměstnanců jsou vzdělávací aktivity povinnou záležitostí. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci mají především možnost zúčastnit se jak povinných, tak i dobrovolných vzdělávacích aktivit.

4. Máte možnost zvolit si vzdělávací aktivity podle svých požadavků?

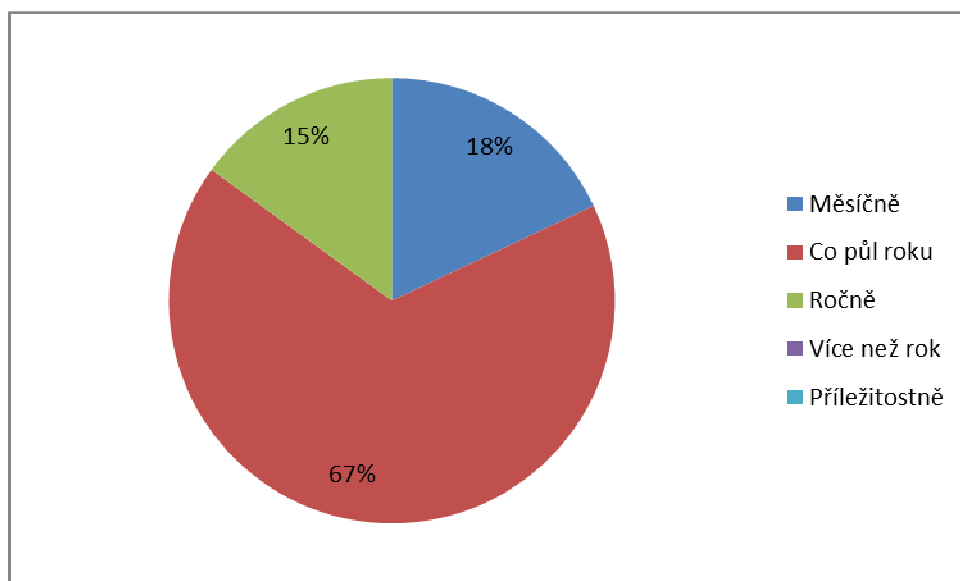
Graf č. 3.7 Máte možnost zvolit si vzdělávací aktivity podle svých požadavků?



35 % zaměstnanců si myslí, že si rozhodně můžou sami zvolit vzdělávací aktivity podle svých požadavků (18 osob). 42 % zaměstnanců zvolilo druhou možnost, a to, že si spíše můžou zvolit vzdělávací aktivity (21 osob). Pouze 4 % zaměstnanců (2 osoby) přesně neví, jestli si můžou sami zvolit vzdělávací aktivity podle svých požadavků nebo nikoliv. 13 % zaměstnanců se přiklání k variantě spíše ne (6 osob) a pouhých 7 % zvolili volbu rozhodně ne (3 osoby). Z těchto odpovědí vyplynulo, že si někteří zaměstnanci nemůžou zvolit vzdělávací aktivity podle svých požadavků. Je to dáno buď špatnou komunikací s vedoucími pracovníky nebo neochotou zaměstnanců se více vzdělávat.

5. V jakých časových intervalech se účastníte vzdělávacích aktivit?

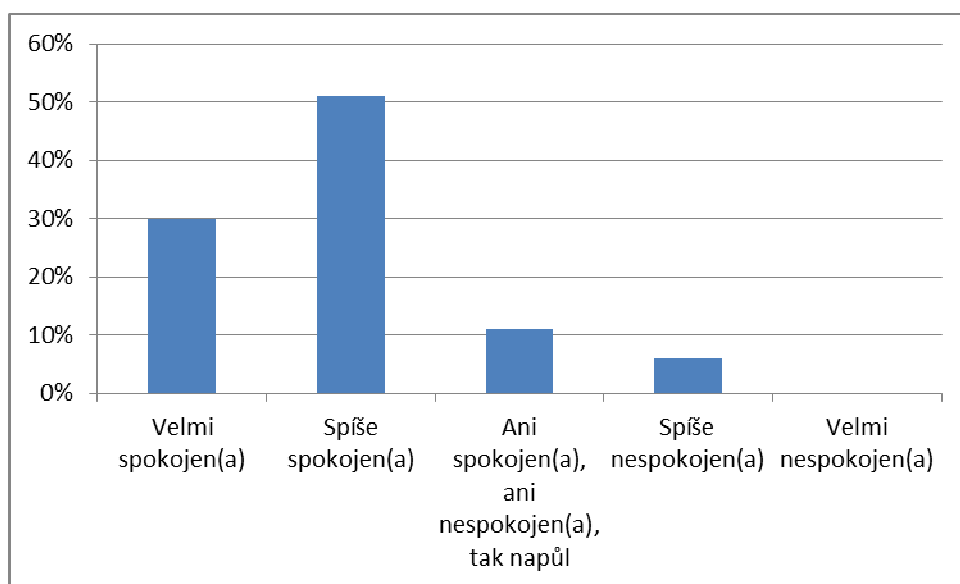
Graf č. 3.8 V jakých časových intervalech se účastníte vzdělávacích aktivit?



Z odpovědí vyplynulo, že 9 zaměstnanců se školí měsíčně (18 %). 34 zaměstnanců se zúčastňuje vzdělávacích aktivit co půl roku (67 %). Pouhých 7 zaměstnanců je školen ročně (15 %). Doporučila bych tedy firmě PROGRES GROUP a.s. více zařazovat do vzdělávacích aktivit i těch 7 zaměstnanců, kteří jsou školeni pouze jednou ročně.

6. Jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit?

Graf č. 3.9 Jak jste spokojen(a) s nabídkou vzdělávacích aktivit?

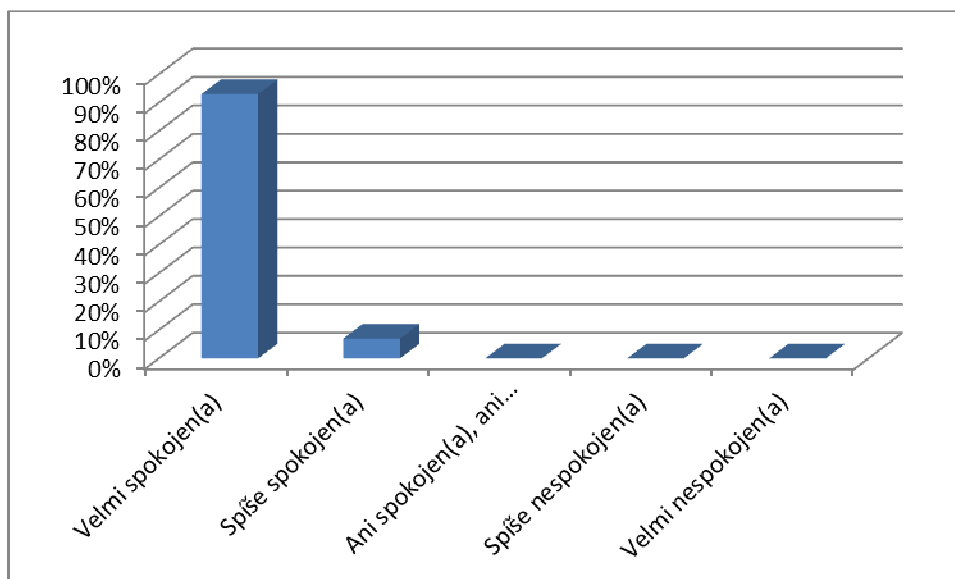


S nabídkou vzdělávacích aktivit je velmi spokojeno 15 zaměstnanců, 30 %. Dalších 26 zaměstnanců si myslí, že je spíše spokojeno, 51 %. Máme tedy ale i zaměstnance, kteří si nejsou jisti a volí volbu ani nespokojen(a), ani spokojen(a), tak napůl. Těchto lidí je 6, 13 %. A zbylí 3 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit, 6 %.

Z odpovědí bylo zjištěno, že 41 zaměstnanců jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit. Pouze 9 jich spokojeno není nebo si nejsou jisti. Z dotazníkového vyhodnocení bylo také zjištěno, že tito zaměstnanci odpovídali právě v předchozí otázce, že se vzdělávacích aktivit zúčastňují pouze jednou ročně.

7. Jak jste spokojen(a) s metodami, které jsou používány u vzdělávacích aktivit?

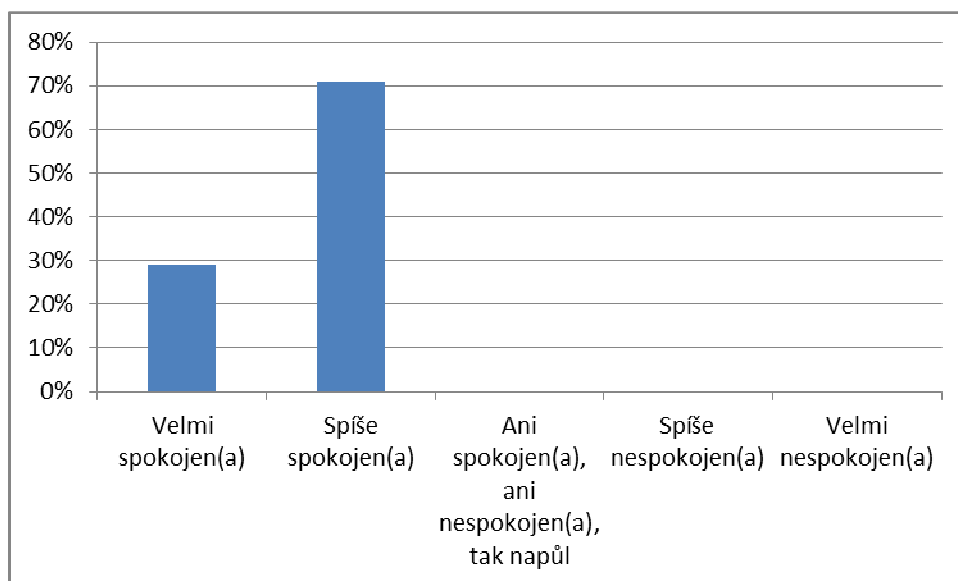
Graf č. 3.10 Jak jste spokojen(a) s metodami?



45 zaměstnanců je velmi spokojeno s používanými metodami u vzdělávacích aktivit, tj. 89 % osob. A 5 zaměstnanců je spíše spokojeno (11 %). Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy PROGRES GROUP a.s. jsou celkově spokojeni s používanými metodami a doporučují v nich nadále pokračovat.

8. Jak jste spokojen(a) s odbornými znalostmi lektorů?

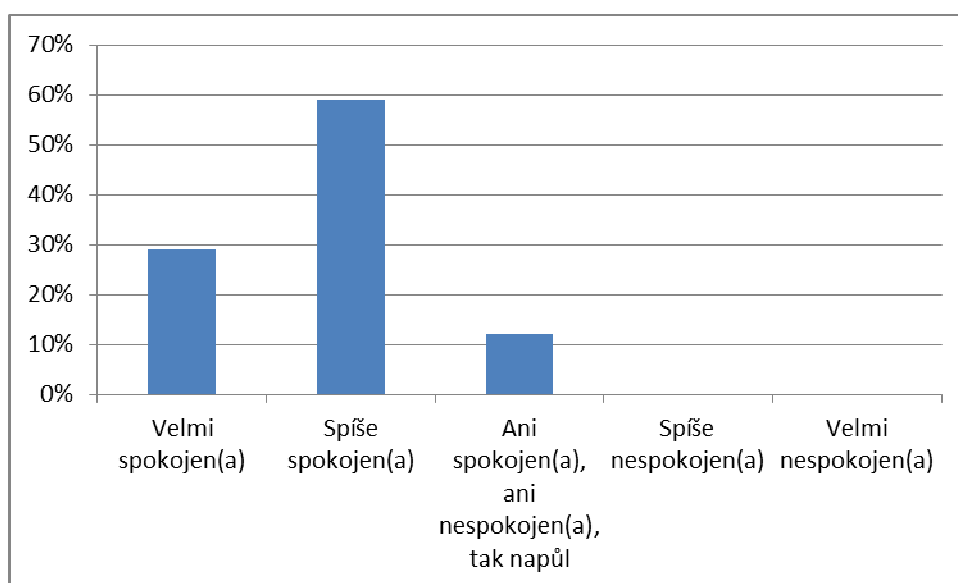
Graf č. 3.11 Jak jste spokojen(a) s odbornými znalostmi lektorů?



Z odpovědí bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni s odbornými znalostmi lektorů. 59 zaměstnanců je spíše spokojeno (71 %) a 24 zaměstnanců (29 %) je dokonce velmi spokojeno s odbornými znalostmi lektorů. Myslím, že zaměstnanci jsou spokojeni, protože se personální oddělení a vedoucí pracovníci snaží vybírat jen prověřené a kvalitní vzdělávací agentury a externí osoby.

9. Jak jste spokojen(a) s pedagogickými schopnostmi lektorů?

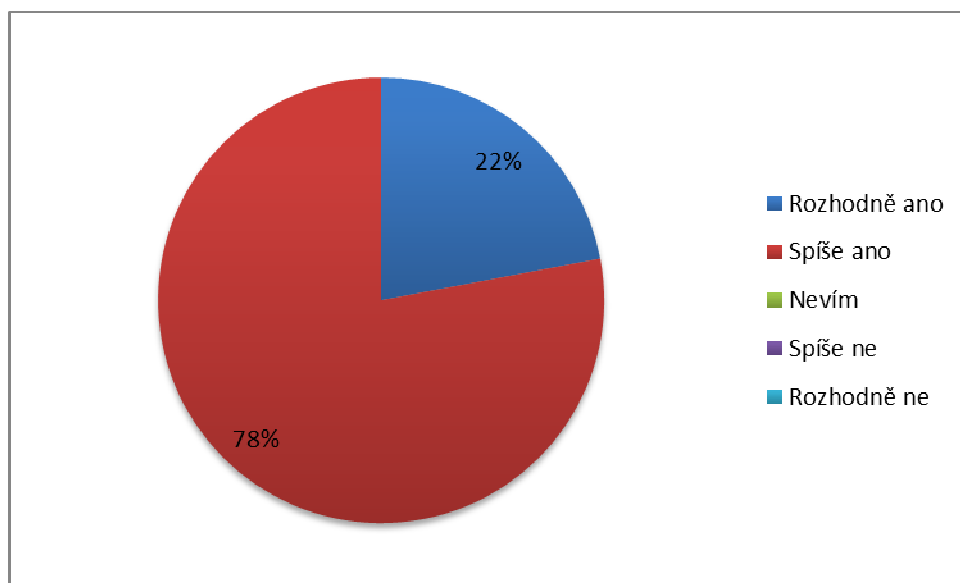
Graf č. 3.12 Jak jste spokojen(a) s pedagogickými schopnostmi lektorů?



6 zaměstnanců obchodní firmy přesně neví, jestli jsou spokojeni nebo ne s pedagogickými schopnostmi lektorů, proto si zvolili odpověď ani nespokojen(a), ani spokojen(a), tak napůl (12 %). Ostatní zaměstnanci hodnotí lektory kladně. 29 z nich jsou spíše spokojeni s jejich pedagogickými schopnostmi (59 %) a zbylých 15 zaměstnanců hodnotí jejich schopnosti velmi kladně, jsou velmi spokojeni (29 %). Z těchto odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou z 88 % spokojeni i s pedagogickými znalostmi lektorů.

10. Motivuje Vás firma pro zvyšování Vaší odbornosti?

Graf č. 3.13 Motivuje Vás firma pro zvyšování Vaší odbornosti?



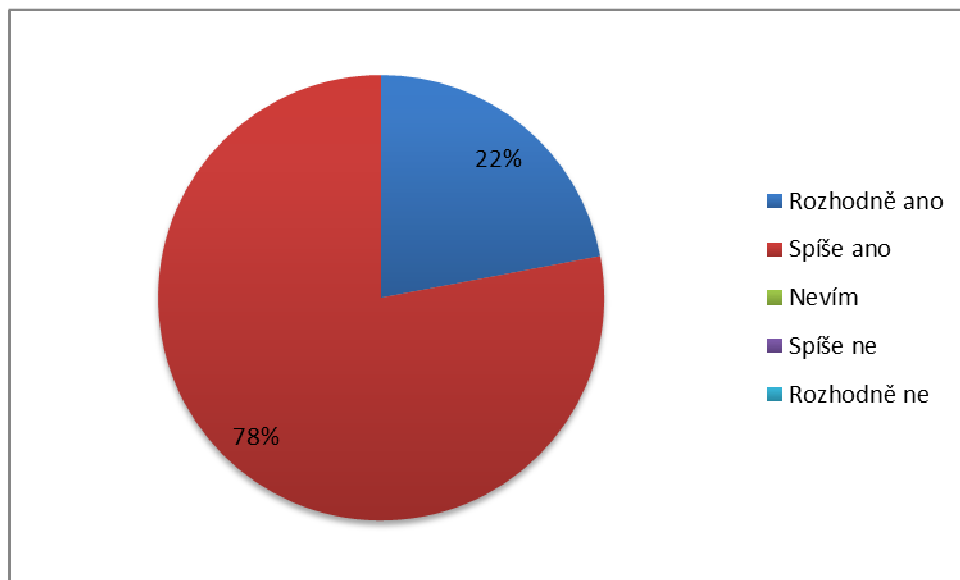
V otázce, jestli firma motivuje své zaměstnance pro zvyšování jejich odbornosti, bylo zjištěno, že 78 % lidí odpovědělo, že spíše jsou motivováni (39 lidí). Ale celých 22 % si myslí, že jsou rozhodně motivováni pro zvyšování své odbornosti (11 lidí).

11. Pokud ano, jakou formou tato motivace probíhala? Prosím uveďte.

Z odpovědí zaměstnanců firmy PROGRES GROUP a.s. bylo zjištěno, že mezi hlavní formy motivace patří možnost spolurozhodování, lepší komunikace s vedoucími pracovníky a práce v týmu. Tyto formy motivace byly uvedeny v 35-ti dotaznících. Jako další formy motivace byly uvedeny získávání větší odpovědností a větší samostatnost při plnění úkolů. 4 zaměstnanci z celkového počtu 50-ti zaměstnanců uvedlo, že jako formu motivace berou samotné školení, kde si osvojí nové znalosti a dovednosti.

12. Věnuje firma podle Vašeho názoru vzdělávání svých zaměstnanců dostatečnou pozornost?

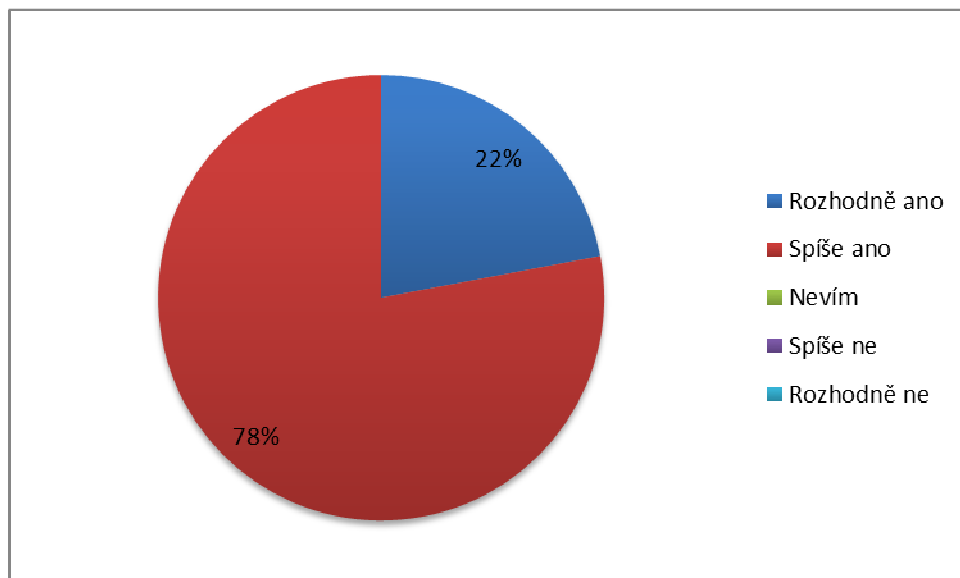
Graf č. 3.14 Věnuje firma podle Vašeho názoru vzdělávání svých zaměstnanců dostatečnou pozornost?



Jak je uvedeno na grafu č. 3.14, tak 39 zaměstnanců (78 %) si myslí, že firma spíše věnuje pozornost názorům na vzdělávací aktivity a 11 zaměstnanců (22 %) je přesvědčeno, že firma tuto pozornost rozhodně věnuje názorům na vzdělávání svých zaměstnanců.

13. Zajímá odpovědné pracovníky ve firmě Váš názor na formu a průběh absolvovaných vzdělávacích procesů?

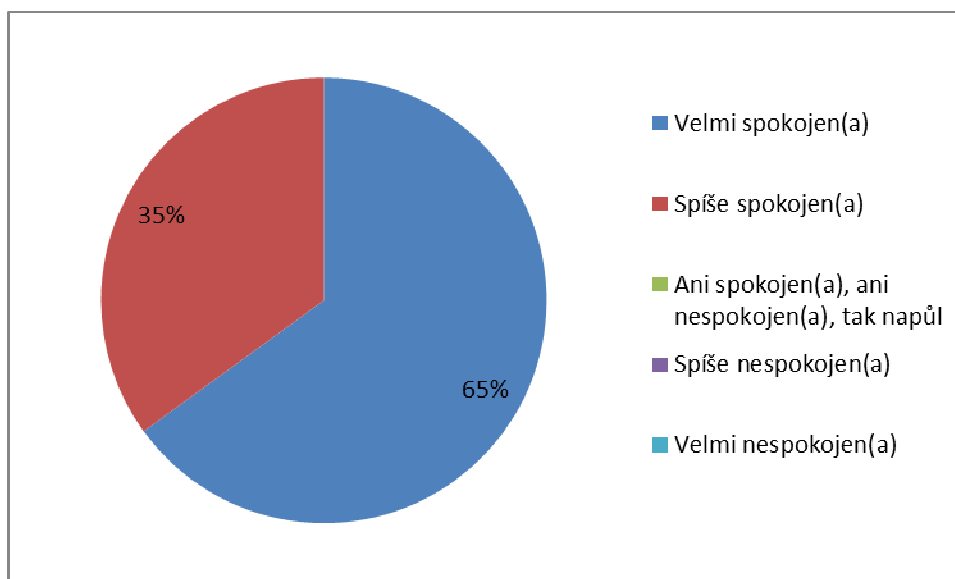
Graf č. 3.15 Zajímá odpovědné pracovníky ve firmě Váš názor na formu a průběh absolvovaných vzdělávacích procesů?



Stejně jako v otázce předchozí odpovídali zaměstnanci i tady. 39 zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich názor firmu spíše zajímá. A 11 z nich zvolilo volbu spíše ano. Z odpovědí bylo zjištěno, že odpovědné pracovníky, firmy PROGRES GROUP a.s. zajímá názor svých zaměstnanců na formu a průběh vzdělávacích procesů.

14. Jste spokojen(a) s celkovým zavedeným systémem vzdělávání ve firmě?

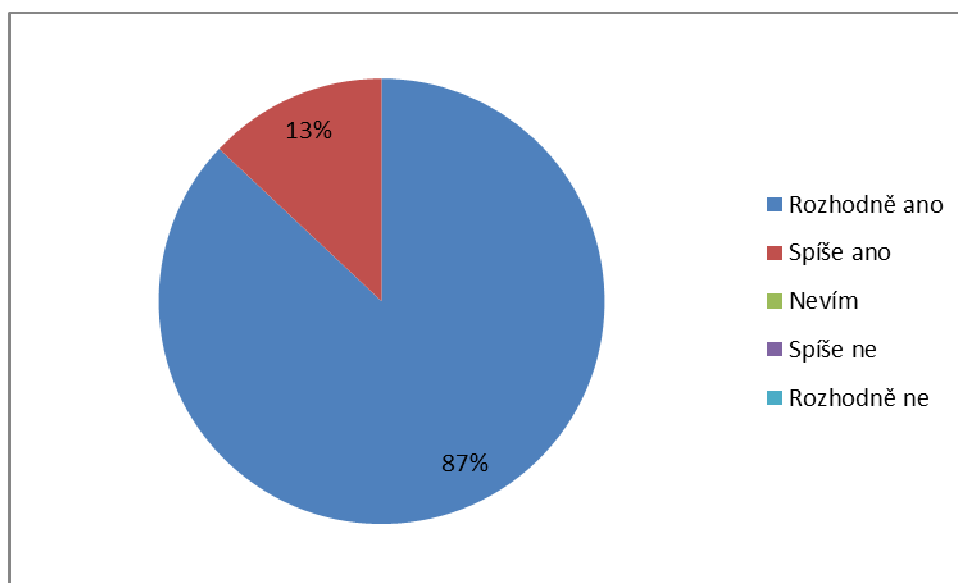
Graf č. 3.16 Jste spokojen(a) s celkovým zavedeným systémem vzdělávání ve firmě?



Z odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy PROGRES GROUP a.s. jsou spokojeni s celkovým zavedeným systémem vzdělávání ve společnosti. 18 zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi spokojeni (35 %) a 32 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni (65 %).

15. Aplikovala jste nově získané vědomosti při výkonu své práce?

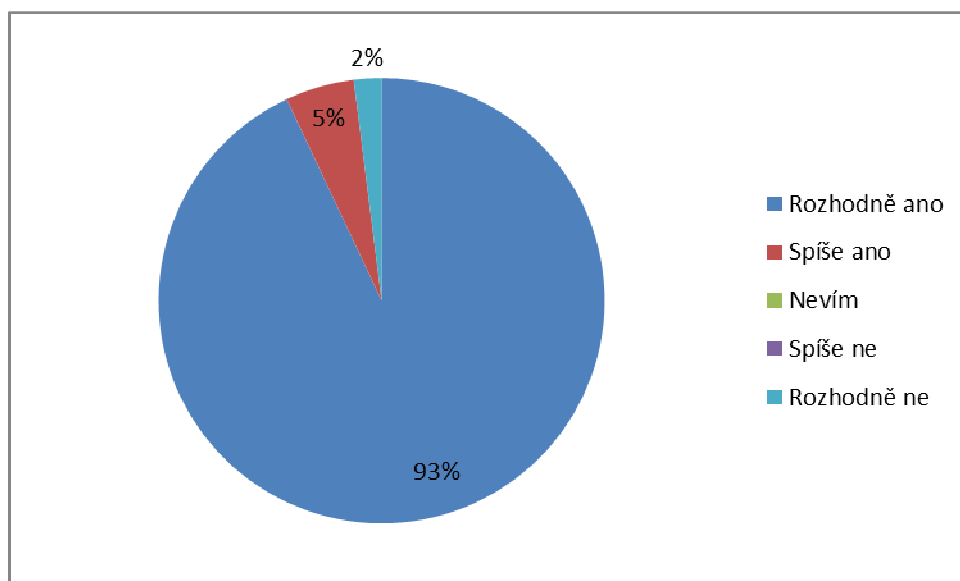
Graf č. 3.17 Aplikovala jste nově získané vědomosti při výkonu své práce?



Tato otázka je hodnocena velmi kladně, neboť celých 87 % zaměstnanců (43 osob) si jsou jisti, že získané vědomosti aplikovali při výkonu své práce a zbylých 13 % zaměstnanců si spíše myslí, že ano (7 osob). Firma PROGRES GROUP a.s. může být spokojena, protože vzdělaní zaměstnanci se lépe orientují v problematice, lépe řeší úkoly a tím přispívají k větší konkurenceschopnosti firmy.

16. Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?

Graf č. 3.18 Pomohlo Vám absolvování vzdělávacích aktivit zvýšit Váš pracovní výkon?



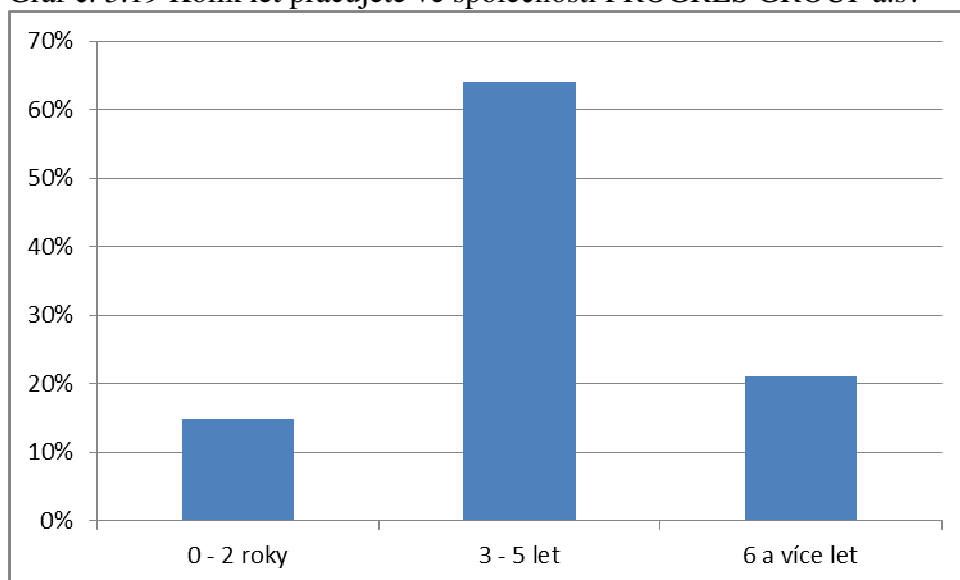
Celých 93 % zaměstnanců zvolili možnost, že vzdělávací aktivity jim rozhodně pomohli zlepšit jejich pracovní výkon. 5 % si myslí, že jim nejspíš pomohly vzdělávací aktivity a pouhé 2 % zaměstnanců si myslí, že jim školení nepomohlo ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

17. Uved'te prosím své profesní zařazení?

Z odpovědí bylo zjištěno, že na dotazník odpovídalo osm administrativních pracovníků, šestnáct obchodníků, tři personalisti, osm účetních, osm finančních analytiků, dva IT pracovníci, tři sekretářky a dvě pokladní.

18. Kolik let pracujete ve společnosti PROGRES GROUP a.s.?

Graf č. 3.19 Kolik let pracujete ve společnosti PROGRES GROUP a.s.?



Bylo zjištěno, že 7 pracovníků pracuje u firmy PROGRES GROUP a.s. 0 – 2 roky, 32 pracovníků pracuje ve firmě PROGRES GROUP a.s. 3 – 5 let. Zaměstnanců pracujících ve firmě už 6 a více let je 11.

4 Návrhy a doporučení

Díky dotazníkovému vyhodnocení a dostupnosti firemních materiálů PROGRES GROUP a.s. jsem byla lépe seznámena s problematikou vzdělávání. Byl mi poskytnut přehled o tom, jak se zaměstnanci ve firmě PROGRES GROUP a.s. vzdělávají, jak jsou spokojeni se systémem vzdělávání a s celkovou nabídkou vzdělávacích aktivit, s lektory a zda jim vzdělávací aktivity pomohli v praxi či nikoli.

Nyní se pokusím formulovat návrhy a doporučení, které vycházejí ze zjištěných údajů. Tyto návrhy a doporučení by mohly vést k větší spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním ve firmě PROGRES GROUP a.s. a současně k zefektivnění vynaložených investic do vzdělávání.

Na začátku dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda zaměstnanci mají vůbec možnost se vzdělávat, zda tuto možnost využívají a jestli je vzdělávání povinné či dobrovolné. Z vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci mají určitě možnost se vzdělávat v rámci firmy, ve které pracují a také všichni tuto možnost využívají. Vzdělávání je tedy zahrnováno do plánů firmy jako její hlavní součást. Vzdělávání by mělo pomoci nejen jednotlivým zaměstnancům se lépe přizpůsobovat a plnit požadavky svých nadřízených, ale také by mělo pomoci firmě ve zvyšování své konkurenceschopnosti.

Navrhuji rozdělit vzdělávání do tří skupin. Do první skupiny budou patřit školení a kurzy dané zákonem. Tedy školení BOZP a PO, školení řidičů referentských vozidel a školení podle vyhlášky 50/78Sb. Tato školení a kurzy budou probíhat stejně jako doposud. Do druhé kategorie by spadaly vzdělávací aktivity vybrané personálním oddělením či vedoucím pracovníkem. Vzdělávací aktivity by byly vybrány podle plánu vzdělávání, na kterém se dohodli zaměstnanci s vedoucím pracovníkem na začátku roku. Tyto aktivity se mohou v jednotlivých letech měnit podle potřeb nebo finančních možností firmy. Třetí skupinou bude kategorie dobrovolných vzdělávacích aktivit, což jsou například jazykové kurzy. Tyto aktivity budou závislé na zájmu zaměstnanců a je možno je uvažovat o částečné spoluúčasti zaměstnanců.

Při tomto rozdělení do kategorií bude dosaženo větší přehlednosti při plánování konkrétních vzdělávacích aktivit, bude zefektivněno vydávání finančních prostředků firmy a do třetí kategorie se budou hlásit jen ti zaměstnanci, kteří mají skutečný zájem.

Dále je dotazníkové šetření zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním, přesně v otázkách č. 6, 7, 8, 9 a 14. Z těchto odpovědí je patrné, že s nabídkou vzdělávacích aktivit je spokojeno 41 zaměstnanců z celkových 50, ale zbylých 9 si nejsou jisti nebo nejsou

spokojeni. Proto bych firmě PROGRES GROUP a.s. navrhovala zavést častější konzultace uvnitř firmy, na kterých by byly řešeny problematiky, které nebyly probrány na školeních, a zaměstnanci mají zájem se o nich více dozvědět, nebo jaká školení jim chybí k odvádění vyšších pracovních výkonů. Poté by personální oddělení nebo vedoucí pracovník vyhledal a objednal vzdělávací agentury či externí osoby, kteří danou problematiku ovládají a školí ji.

Z odpovědí, zda jsou zaměstnanci spokojeni s používanými metodami vzdělávacích aktivit a zda jsou spokojeni s odbornými a pedagogickými schopnostmi lektorů vyplynulo, že jsou zaměstnanci PROGRES GROUP a.s. spokojeni. Z poskytnutých informací firmy bylo zjištěno, že si firma vybírá jen kvalitní a prověřené vzdělávací agentury a zkušené lektory. Doporučuji tedy nadále pokračovat ve výběru kvalitních agentur a lektorů a zachovat zvolené metody.

Dotazník byl také zaměřen na motivaci zaměstnanců v rámci vzdělávacích aktivit. Na motivaci byly kladeny dvě otázky, otázka č. 10: „Motivuje Vás firma pro zvyšování Vaší odbornosti?“ A otázka č. 11: „Jakou formou tato motivace probíhá?“ Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se zaměstnanci cítí být motivováni. Jako nejčastější formy motivace jsou uvedeny v možnosti podílet se na rozhodování, lepší komunikace s vedoucími pracovníky, práce v týmu. Dále zaměstnanci uváděli získávání větší samostatnosti při plnění úkolů a možnost větší odpovědnosti. Pár zaměstnanců také uvedlo, že jako formu motivace berou i samotné školení, kde si osvojí nové znalosti a schopnosti. I když z dotazníku vyplynuly kladné postoje zaměstnanců k motivaci, navrhovala bych také zařadit do forem motivace finanční ohodnocení, nebo zavedení placeného volna pro samostudium.

Také otázky zaměřené na dostatečnou pozornost, kterou firma věnuje na vzdělávání svých zaměstnanců, na formy, průběh a celkový systém vzdělávání byl hodnocen zaměstnanci firmy PROGRES GROUP a.s. velmi kladně. Jelikož jsem byla seznámena s celým systémem vzdělávání, tak ani já bych nenavrhovala žádné převratné změny kromě výše uvedených. Doporučila bych tedy pokračovat v nastaveném systému firmy PROGRES GROUP a.s.

Nejlépe hodnoceny byly otázky č. 15 a 16, které poukazovali na aplikaci nově získaných vědomostí při výkonu práce a zvýšení pracovního výkonu díky absolvovaným školením. Lze pouze konstatovat skutečnost, že firma PROGRES GROUP a.s. si vybírá jen kvalitní vzdělávací agentury a lektory.

Zjištěné výsledky bych pokládala za velmi kladné. Firmě PROGRES GROUP a.s. bych doporučila pokračovat v nastaveném systému vzdělávání snad jen bych doporučila přijmout rozdělení vzdělávacích aktivit na tři kategorie, což by mohlo přinést další vylepšení systému.

Ve firmě PROGRES GROUP a.s. mi bylo umožněno nahlédnout do dotazníků, které slouží k vyhodnocení absolvovaného školení (příloha č. 2). Z těchto dotazníků bylo také zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s celkovým zajištěním školení, neboť všechny kritéria v dotazníku byly hodnoceny kladně, známkami 1,2 a 3.

4 Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě. Byla vybrána konkrétní firma a proveden průzkum na zaměstnancích této firmy.

V první teoretické části byla popsána problematika vzdělávání a spokojenosti pomocí odborných literatur. Byl charakterizován celý systém vzdělávání, který zahrnuje identifikaci potřeb vzdělávání, plánování a následnou realizaci vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a taky byly charakterizovány metody vzdělávání, které jsou používány na pracovišti nebo mimo pracoviště. V problematice spokojenosti byla charakterizována pracovní spokojenost.

Druhá praktická část byla věnována analýze spokojenosti se vzděláváním v obchodní firmě jak z hlediska firmy, tak z hlediska jejich zaměstnanců.

Je zde představena a charakterizována firma PROGRES GROUP a.s., popsán její celý systém vzdělávání a provedeno dotazníkové šetření, které je následně vyhodnoceno. Z vyhodnocení vyplynula skutečnost, že systém vzdělávání v dané firmě je na vysoké úrovni a mnoho prostoru pro zlepšování již nezbývá. Přesto jsem určitou možnost vylepšení navrhla a je na vedení firmy, zda toto bude akceptovat.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo pomocí dotazníkového šetření zhodnotit současnou spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v obchodní firmě. Byly zjišťovány názory zaměstnanců na celý systém vzdělávání a následně navrhovány změny a doporučení ke zlepšení situace, které by mělo vést k ještě větší spokojenosti zaměstnanců obchodní firmy. Z provedeného průzkumu spokojenosti byla konstatována velmi dobrá spokojenost zaměstnanců se svým vzděláváním, přínosem pro firmu i jejich další profesní růst.

Práce na této bakalářské práci mě osobně přispěla k lepšímu pochopení systému práce, vztahů mezi jednotlivými pracovišti a pochopení personální práce ve firmě, ve které sama příležitostně pracuji a do budoucna bych zde chtěla získat trvalé zaměstnání.

Seznam použité literatury

Knihy:

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

SALZBRUNN, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

BEDRNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

KOLLÁRIK, T. Spokojenosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.

FARKOVÁ, M. Dospělost a její variabilita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2480-5.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

firemní materiály:

konsolidovaná účetní závěrka za rok 2010

Seznam zkratk

Např.	–	například
Aj.	–	a jiné
Apod.	-	a podobně
Tzv.	-	takzvaný
Kč	-	koruna česká
Obr.	-	obrázek
Tab.	-	tabulka
Atd.	-	a tak dále
Tj.	-	to je
Tzn.	-	to znamená
a.s.	-	akciová společnost
DPH	-	daň z přidané hodnoty
BOZP	-	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	-	požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů,

V Ostravě dne 7.5.2012

.....
Kateřina Navrátilová

